

Annexe 1

Définitions et caractéristiques des contradictions, tensions, dilemmes et paradoxes

Catégories	Auteurs	Définition	Lien avec les autres termes	Présence dans l'organisation	Origine / visibilité	Conséquences sur le manager	Particularités	Proposition de gestion
Les contradictions	Stohl et Cheney, 2001	Des situations dans lesquelles une idée, un principe ou action est en opposition directe avec une autre. Par exemple une organisation démocratique dirigée par un leader autoritaire						
	Autres auteurs	Les contradictions font référence à un ensemble de ruptures et d'incohérences parmi ou entre différents arrangements sociaux (Seo et Creed, 2002) Un phénomène peut être considéré comme une contradiction lorsque des dynamiques et des principes opposés coexistent alors que chacun d'entre eux a un effet opposé (Ford et Ford, 1994)	Les mots contradiction et paradoxes sont souvent utilisés l'un pour l'autre, la distinction entre les deux n'est pas toujours évidente, principalement avant la définition du paradoxe de Smith et Lewis en 2008 et 2011.	Inhérente à toute organisation mais particulièrement présente en situation de changement et chez les managers de proximité (Bollecker et Nobre, 2016) Contradiction sont fonction de l'évolution de l'organisation (Greiner, 1972)	Les contradictions peuvent apparaître avec les crises de l'entreprise (Moskolai, 2021) Les contradictions internes sont visibles et s'aggravent par des événements extérieurs (Ford et Ford, 1984)	Sources de conflits mais aussi d'apprentissage et de changement	Les contradictions apparentes d'une organisation ne sont en réalité que des sursimplifications et un refus d'appréhender la complexité. Elles sont le moteur de l'innovation et de la création de valeurs. (Durand, 2021) Les contradictions peuvent mener à des paradoxes. Les managers intermédiaires sont considérés comme les "amortisseurs" de ces contradictions et difficultés vécues (Léondal, 1997)	Trouver des solutions pratiques à la contradiction est un véritable travail individuel et collectif que Dujarier (2006) appelle « travail d'organisation ».
Les tensions	Stohl et Cheney, 2001	Un choc des idées, des principes ou des actions dont peut découler un inconfort						
	Smith et Lewis, 2011	Des éléments qui sont logiques de manière séparée mais leur association crée une incohérence (Smith et Lewis, 2011)	Les tensions, terme à l'étendue la plus vaste (et donc, englobant à la fois contradictions, paradoxes et concepts associés) surgissent à divers niveaux d'analyse de la vie en organisation par les différents auteurs. Pour Smith et Lewis elles peuvent prendre trois formes : les paradoxes, les dilemmes et les dialectiques.	Quatre principales activités dans l'organisation sont définies; les apprentissages, l'appartenance, la performance et l'organisation. Les tensions se placent dans ou à l'intersection de ces catégories	Elles peuvent prendre trois formes : les paradoxes, les dilemmes et les dialectiques. Les tensions peuvent être visibles ou latentes (c'est un événement extérieur qui les rendent visibles).	Conséquences en fonction de l'une des trois formes		Gestion en fonction de l'une des trois formes
	Autres auteurs	Des objectifs partiellement incompatibles entre logique de l'organisation et logique de l'individu, entre satisfaction du client et celle des équipiers, entre priorités de la hiérarchie et continuité du travail de terrain, entre service au client et pérennité de l'appareil de production (Moskolai, 2021). Conséquence à la fois des contradictions et des tentatives de résolution de ces contradictions (Das et Teng, 2000)		Inhérentes aux organisations (Bouchikhi, 1998 ; Cunha, Clegg et Cunha, 2002 ; Eisenhardt, 2000 ; Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011)		Les tensions résultant d'incompatibilités simultanées chez l'individu jouent un rôle clé dans la créativité accrue de ce dernier. Il apparaît alors un type de tensions créatives, favorables, voire nécessaires à la dynamique du changement dans les organisations (Rothenburg, 1979)		Les tensions, parce qu'elles se concrétisent sous forme d'un conflit, sont perçues comme particulièrement gênantes, c'est en faisant appel à un tiers que la situation va s'améliorer et le conflit trouver une issue satisfaisante (Guedri et al. 2014)
Le dilemme	Smith et Lewis, 2011	Reprend la définition de McGrath (1982) Le symbolise par une balance à plateaux.	Lorsque les managers traitent des problèmes comme des dilemmes, le pôle qui n'a pas été choisi réapparaît, signe que la problématique doit être traitée en both/and et non en either/or.					Gestion en choisissant un des deux pôles
	Arnoud et al., 2018	Situation qui nécessite un arbitrage entre deux prescriptions organisationnelles contradictoires.	Il devient un paradoxe lorsque l'organisation refuse de voir ce dilemme et que par conséquent il force les agents à les « arbitrer de manière clandestine »	Présence naturelle en raison de la complexité des organisations				
	Cameron et Quinn (1998)		les tensions ne deviennent paradoxes que quand elles s'expriment sous la forme de « contradictions durables, voire permanentes, entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre mais coexistent malgré tout »					
	Autres auteurs	Un choix à faire entre deux options dont chacun présente des avantages et inconvénients (McGrath, 1982) Une situation en "either-or" pour laquelle une seule alternative doit être choisie (Janssens and Steyaert, 1999, Westenholz, 1993)				Le dilemme crée une paralysie parce qu'il implique qu'un choix soit fait entre les polarités chacune ayant un coût et un bénéfice (Smith et Berg 1987)		Sa résolutions opposera deux camps les pour et les contre.

Catégories	Auteurs	Définition	Lien avec les autres termes	Présence dans l'organisation	Origine / visibilité	Conséquences sur le manager	Particularités	Proposition de gestion
Le paradoxe	Smith et Lewis, 2000, 2011	Des éléments contradictoires bien qu'interreliés qui existent simultanément et persistent dans le temps. Séparément les éléments sont logique mais irrationnels ou absurdes lorsqu'ils sont juxtaposés via des éléments de l'environnement	Le dilemme, le paradoxe et la dialectique peuvent s'imbriquer.	Indissociable à toute organisation dès sa fondation elle va faire des choix qui excluent d'autres voies et peuvent entrer en conflit, en tension	La pensée paradoxale est motivée par le reconnaissance d'un dilemme dont aucun des deux choix ne peut résoudre la tension. Des solutions opposées et interreliées sont nécessaires.	La gestion de paradoxe comme un système d'équilibre dans une pensée complexe (Both/and) donne au manager une énergie positive qui va permettre d'élever l'efficacité de son équipe et finalement la performance organisationnelle	Représentation sous la forme du Yin et Yang symbolise l'interconnexion des pôles et leur relation dynamique.	En gérant les paradoxes comme un équilibre dynamique renforce les capacités à travers trois mécanismes : (1) permettre l'apprentissage et la créativité, (2) favoriser la flexibilité et la résilience, et (3) libérer le potentiel humain.
	Stohl et Cheney, 2001	Situations pragmatiques ou basées sur l'interaction dans lesquelles, dans la poursuite d'un objectif, la poursuite d'un autre objectif concurrent entre dans la situation (souvent sans le vouloir) de manière à saper le premier Le paradoxe pragmatique : est un produit de la relation plutôt qu'un raisonnement déductif ou d'une forme grammaticale. Les deux messages sont logiques séparément mais se contredisent dans la mise en pratique	Les paradoxes sont des contradictions avec un élément supplémentaire d'interdépendance	Dans le contexte de la démocratie au travail et de la participation des employés, une certaine rencontre avec le paradoxe pragmatique est presque inévitable parce que certains efforts pour promouvoir la participation démocratique tendront à saper les résultats souhaités.	Les paradoxes sont souvent involontaires, surprenants, ironiques, contraires aux attentes et troublants		Cela peut être une démocratie qui par ses normes en devient anti-démocratique L'ironie, renvoie ici à une prise de position vis-à-vis des paradoxes qui invite les observateurs et les participants au moins à prendre conscience et peut-être aussi à en transcender les limites. Paradoxe de participation catégorisés en 4 parties : paradoxe de structure, de l'agent, de l'identité et du pouvoir. Chaque catégorie contenant une subdivision	Proposent les stratégies de trois auteurs : - Burke (1950/1969) : la mortification de soi, la victimisation d'un autre ou la transcendance par synthèse ou recadrage. La dernière stratégie étant à privilégier, empêche le conflit de dégénérer - Hirschman (1970) : sortie (ou départ), voix (ou opposition), loyauté (une sorte de réengagement) et négligence (ou ignorer le problème). - Westenhof (1999) : le paradoxe fait partie de la vie organisationnelle, dans la pratique il faut adopter un cadre de référence paradoxal pour comprendre et gérer les grands événements et la vie quotidienne au sein de l'organisation.
	Josserand et Perret, 2003	Reprend la définition de McGrath (1982) Le symbolise par une balance à plateaux.		Le paradoxe est irréductible de la dynamique organisationnelle et il est tout aussi vain qu'inefficace que de vouloir le faire disparaître. Cependant, concevoir l'organisation selon des modalités paradoxales, amène à remettre en cause nos manières gestionnaires de penser et d'agir		Les entreprises qui n'arrivent pas à gérer les pôles se retrouvent prisonnières de cercles vicieux les paradoxes permettent d'adopter une vision plus dynamique de la réalité organisationnelle	Le paradoxe renvoie à une situation dans laquelle la contradiction ne peut pas être résolue par le choix d'une option plutôt qu'une autre, les solutions se rejetant l'une l'autre et conduisant à un raisonnement circulaire sans fin Entravaillant sur les deux choix, le paradoxe permet d'adopter une vision plus dynamique de la réalité organisationnelle	Typologie des pratiques paradoxales reposent sur les logiques de différenciation, de dialogue et de disparition. Sur cette base existe des problématiques différentes aux changements induits par chacune de ces logiques.
	Quinn et Cameron, 1988	contradictions durables, voire permanentes, entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre mais coexistent malgré tout en 1991 : ce sont des 'valeurs compétitives', des couples de valeurs opposées qui se contrebalancent						
Autres auteurs	Deux propositions peuvent être qualifiées de paradoxales si prises isolément chacun d'entre elles est incontestable, alors que considérées simultanément elles apparaissent incohérentes et incompatibles (Poole et Van de Ven, 1989)	Notion encore floue, sa différenciation avec les autres notions serait nécessaire (Guedri et al., 2014)	Les paradoxes émergent quand les individus joignent des exigences rivales dans le même endroit et au même moment Poole et Van de Ven (1989).	les paradoxes remontent à la surface sous la forme d'ambiguïtés qui recherchent du sens (« sensemaking »), Weick (1995) "naviguer sur les paradoxes" (Jay, 2013) exprime qu'ils peuvent être latents et sous l'eau. Ils sont visibles à certains moments de réussite ou d'échec de l'entreprise.	Le paradoxe existentiel peut être vécu comme un réel enfermement (Barel, 1989), il a lieu quand seules des réponses dichotomiques sont données aux tensions. le paradoxe est perçu comme une invitation au dépassement, à l'invention de réponses nouvelles (de Gaulejac et Hanique, 2015) Le paradoxe représente un inconfort et une souffrance voire même une paralysie de l'action (de Gaulejac, 2011 ; de Gaulejac et Hanique, 2015)	Les organisations s'enferment dans le paradoxe quand elles répondent à des situations complexes en dichotomisant les pôles opposés plutôt qu'en cherchant à les combiner (Hampton-Turner, 1992) Les paradoxes contribuent à l'efficacité de organisations, en particulier dans des environnements turbulents (Cameron, 1986)	Les entreprises avec le plus de succès sont celles qui ont appris à gérer les paradoxes (Peters et Waterman, 1982) Effets négatifs des paradoxes sur le travail (Clergeau et al., 2006 ; Tracey, 2004)	